



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

CONSULTORIA JÚNIOR: UM GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA OS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIJUI

Aline Rafaela Sisti

Unijuí

marcos.dhein@unijui.edu.br

Marcos Paulo Dhein Griebeler

Unijuí

alinerasisti@hotmail.com

Gustavo Arno Drews

Unijuí

gadrews@unijui.edu.br

Resumo: O presente estudo tem como objetivos conhecer o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para se tornar um consultor organizacional, e identificar os processos necessários para um programa de consultoria elaborando um ensaio de guia prático sobre este ramo. Contendo um quadro de competências e os processos que um consultor júnior deve possuir, a fim de servir de apoio a estudantes da Administração da Unijuí, consultores júnior, Empresa Júnior e também para consultores atuantes no ramo. Primeiramente é apresentada uma abordagem teórica com a finalidade de uma melhor compreensão sobre consultoria organizacional. Após, foi realizada uma investigação de modo qualitativo, através de entrevistas com três professores e quatro consultores sobre o entendimento de consultoria organizacional e práticas vivenciadas no dia-a-dia. Em seguida realizou-se uma análise teórica e prática, finalizando com um ensaio de guia sobre consultoria organizacional com as principais etapas que uma consultoria deve possuir. Os resultados alcançados foram satisfatórios além de oportunizar uma melhor noção aos futuros alunos de administração sobre o que vem a ser o papel de um consultor júnior.

Palavras-chave: consultoria organizacional; consultor; competências; guia prático.

INTRODUÇÃO

A realização deste trabalho surgiu da necessidade da abordagem do tema consultoria organizacional dentro do curso de Administração. Tendo em vista que este é um assunto de grande destaque no mercado organizacional, uma vez que muitas empresas buscam o serviço de consultoria para auxiliá-las nas tomadas de decisões. Assim, entende-se que a consultoria é uma boa carreira que o administrador poderá atuar e o Curso de Administração possui um papel fundamental para tanto.

Para Lins (1999, p. 29), consultoria empresarial: é vista como um dos meios que os empresários podem utilizar para obterem a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos. Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes tornam um consultor um bom profissional. Deste modo,

os principais objetivos do estudo foram conhecer o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para se tornar um consultor, identificação dos processos necessários para um programa de consultoria e a estruturação de um guia prático, contendo as competências e processos que um consultor júnior deve possuir a fim de servir de apoio aos estudantes de administração da Unijuí.

Atualmente os serviços de consultoria são muito procurados pelas empresas, pois se necessita de um auxílio para entender determinado assunto que não se domina. Com isso surgiu a ideia de elaborar um estudo sobre essa área. Possui-se uma Empresa Júnior na universidade que trabalha com serviços de consultoria, porém esta ainda não é bem conhecida por todos os estudantes e perante a sociedade local. Com base nisso, surgiu o desafio da elaboração de um conjunto de atributos que os estudantes devem possuir para atuar como consultores júnior nas organizações da Região Noroeste do RS.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos relativos à organização fazem alusão ao termo sistema. Sistema este formado por pessoas, recursos financeiros, recursos materiais atuando de forma conjunta para o alcance de objetivos. De acordo com Chiavenato (1999, p. 8), “uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”.

As organizações buscam atender as necessidades da sociedade dadas a complexidade que circunda a vida das pessoas. As organizações alcançam seus objetivos, com a participação de seus colaboradores. Em diversos setores da atividade humana, permitem a realização de objetivos dificilmente alcançáveis, caso fossem desempenhados por indivíduos de forma isolada. Ainda busca manter o conhecimento através das universidades, dos museus e corporações. Todo o conhecimento adquirido pela humanidade é preservado e transmitido às presentes e futuras gerações. Ainda as organizações oferecem carreiras, além de atingirem objetivos organizacionais, promovem o alcance de objetivos individuais e, de acordo com o desempenho, de seus administradores, facilitam seu crescimento profissional.

Para uma organização ser bem sucedida no alcance de seus objetivos é necessária a atuação de administradores capazes de satisfazerem as demandas internas e externas no que diz respeito ao tipo e porte da instituição por eles administrada. Nesse sentido, para Maximiano (2012), “os gestores das organizações desempenham papéis, funções e tarefas planejadas e estruturadas para obter resultados operacionais que garantam a sobrevivência das organizações em harmonia com o ambiente externo e com as condições internas”.

Com isso, o administrador precisa ser um agente de mudanças dentro das organizações. É ele que faz acontecer a mudança de mentalidade, de cultura, de processos, de atividade, de produtos/serviços etc.. Seus principais produtos devem ser a inovação. É ele que torna as organizações mais eficazes e competitivas e as orienta rumo ao sucesso em um complicado mundo de negócios cheios de mudanças e competição. Mas, para que seja o promotor da mudança e da inovação capazes de garantir e manter a competitividade organizacional, o administrador precisa desenvolver certas características pessoais que tornem um verdadeiro líder na organização. Dentre estas atividades, destaca-se a de consultoria. No Brasil, o surgimento da mesma se deu em meados dos anos 60, sendo a principal causa o crescimento do parque empresarial e em segundo lugar a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultantes da globalização da economia. Pode-se afirmar que o crescimento da consultoria empresarial é um caminho sem volta. Entretanto muitos consultores e empresas de consultoria simplesmente não dão certos no mercado promissor (OLIVEIRA, 2004, p. 24).

O termo consultoria tem sido definido sob diferentes óticas para explicar em essência, uma relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de um ou mais problemas. Num enfoque mais direcionado para o processo, a consultoria tem sido descrita por Schein (1972, p. 8) como: “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”.

Percebe-se que a consultoria é basicamente uma relação de ajuda, que assume caráter diferenciado em função da natureza do problema que se pretende resolver, e que independente disto, deve haver uma relação ética, calcada na relação Consultor - Cliente, que visa um resultado positivo de realização para ambas as partes.

Oliveira fornece uma definição completa sobre o conceito de consultoria empresarial, segundo o autor:

a consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2004, p. 21).

Conforme Oliveira (2004), as empresas de consultoria podem ser divididas quanto à estrutura e quanto à amplitude dos serviços que oferece. No que se refere à estrutura, o autor divide as empresas em *pacote* e *artesanal*. Quanto à amplitude dos serviços, a consultoria pode ser *especializada* ou *total*.

Quanto à estrutura – Pacotes de sistemas Padronizados: consultoria de pacote de sistemas padronizados é realizada às empresas- cliente por meio de transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa- cliente. A consultoria de pacote pode apresentar as seguintes características: (1) o contrato é geralmente realizado com a média administração; sua negociação é demorada, pois pode envolver fortes mudanças em curto período e a resistência é relativamente alta; (2) o desenvolvimento do projeto de consultoria também é realizado com a média/baixa administração e as negociações são difíceis e complexas; a resistência é elevada; (3) a implementação do projeto de consultoria envolve contatos com todos os níveis hierárquicos da empresa- cliente, a negociação é complexa e a resistência é elevada.

Conforme à estrutura – Artesanal Oliveira (2004) apresenta que consultoria artesanal é aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas. Portanto, a metodologia escolhida e as técnicas aplicadas surgem do conhecimento anterior do consultor, o qual efetua todas as adaptações necessárias para melhor atender às necessidades e expectativas específicas da referida empresa-cliente. Verifica-se que, neste contexto, é aplicada a metodologia, bem como técnicas adaptadas à realidade da empresa-cliente, as quais são delineadas com os executivos e profissionais da referida empresa.

A consultoria artesanal pode apresentar as seguintes características genéricas: (1) o contrato é geralmente realizado com a alta administração da empresa-cliente e a negociação é relativamente demorada, pois é necessária a aprovação de várias pessoas e a resistência é baixa; (2) o desenvolvimento do projeto de consultoria é realizado com a média administração e a negociação é focada nas decisões operacionais que o projeto de consultoria requer. A resistência é baixa, pois o consultor e a empresa-cliente praticamente desenvolvem os trabalhos em conjunto; (3) a implementação pode envolver todos os níveis hierárquicos da

empresa-cliente e a negociação é focada em possíveis problemas pontuais que venham a ocorrer, sendo que o nível de resistência é baixo.

Quanto à amplitude – Especializada: consultoria especializada é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento. Este tipo de consultoria é a que mais tem crescido nos últimos anos, principalmente com o grande número de empresas de consultoria de pequeno porte (ou consultores autônomos) que surgiram recentemente.

Ainda com base em Oliveira (2004) a qual apresenta consultoria quanto à amplitude Total: “consultoria total é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente. A consultoria total, em sua abordagem genérica, tem sofrido várias restrições e questionamentos das empresas-cliente, pois pode estar atacando vários problemas de maneira não interligada, bem como pode estar dando tiros para todos os lados, provocando desperdício de esforços da empresa-cliente”.

Consultoria Total Integrada é a que atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. A importante diferença em relação à consultoria total é que, na consultoria total integrada, as diversas metodologias e técnicas administrativas são integradas e interativas, proporcionando elevada sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria, bem como, destes com os diversos sistemas existentes na empresa-cliente.

Normalmente, a consultoria total apresenta as seguintes características genéricas: (1) sua contratação é feita com a alta administração da empresa-cliente, sendo que sua negociação é rápida e o nível de resistência é baixo; (2) o desenvolvimento do projeto de consultoria é feito com a média administração, sendo que as negociações tornam-se mais intensas e o nível de resistência aumenta; (3) a implementação do projeto de consultoria envolve todos os níveis hierárquicos da empresa-cliente, com ampla negociação englobando diferentes realidades, de modo a enfrentar forte resistência em algumas situações.

Figura 1 – Etapas da Intervenção do consultor



Fonte: Oliveira (2004)

Ainda pequenas empresas podem resolver problemas de gestão e aumentar os lucros sem gastar muito. É só procurar os serviços de consultoria oferecidos pelas empresas júniores ligadas às universidades. Enquanto isso, a Empresa Júnior surge em um cenário no qual novas formas de ensino e aprendizado são exigidas das Instituições de Ensino Superior para lidarem com as transformações que estavam ocorrendo no mercado (complexidade, descontinuidade e imprevisibilidade), e novas competências passaram a ser requisitadas aos profissionais pelas

organizações. A EJ é uma atividade declarada sem fins econômicos, uma vez que toda receita advinda dos projetos de consultoria realizados pelos estudantes deve ser reinvestida na mesma, o que não significa que seus membros não possam ser remunerados (BRASIL JÚNIOR, 2010), pois esses podem ter seus gastos reembolsados em função do trabalho executado (FEJEMG, 2007).

De forma geral, independente da instituição de ensino na qual estão inseridas, ou de qual curso façam parte, as EJs buscam colaborar para o crescimento pessoal e profissional de seus membros, ao disponibilizar em um espaço no qual o conhecimento adquirido em sala de aula possa ser aplicado na prática. Para isso, os estudantes contam com a participação de professores que contribuem para o processo de aprendizagem.

Geralmente os espaços físicos das empresas júnior se encontram nas dependências da própria Instituição de ensino, os alunos participantes dessas empresas contam com orientações de professores nas realizações de projetos que geralmente são prestados os serviços de consultoria a micro e pequenas empresas. Além de possibilitar ao acadêmico a aquisição de novos conhecimentos/ habilidades, a articulação dos conhecimentos teóricos e a prática favorecendo um bom desenvolvimento profissional. Com isso a aquisição de novos conhecimento e habilidade se dá por meio dos projetos internos e externos, além de proporcionar um aprendizado dentro das empresas na aproximação dos conhecimentos obtidos em sala de aula com a atividade prática.

METODOLOGIA

Com base em Gil (2010, p.35) a pesquisa se deu de forma exploratória de modo a obter uma melhor compreensão sobre o tema em estudo, para tanto foi realizada pesquisa em livros, artigos e sites e também nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração (DCN) sobre as oito competências exigidas aos administradores. E também de forma a obter os dados necessários, para resposta aos objetivos realizou-se uma pesquisa de campo de modo qualitativo no qual foi elaborado um roteiro de entrevistas com treze questões descritivas sobre o assunto consultoria organizacional para professores que possuem entendimento sobre consultoria organizacional e para consultores, aos quais trabalham no ramo todos com graduação. As entrevistas foram aplicadas para sete pessoas cuja identidade foram preservadas, identificando-as como professor 1, professor 2, professor 3, consultor 1. Consultor 2, consultor 3 e consultor 4.

CONSULTORIA JÚNIOR: UM ENSAIO DE GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA OS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIJUÍ

Nesta etapa, apresenta-se a análise dos dados coletados junto aos professores e consultores sobre o tema consultoria organizacional, juntamente com a análise teórica e proposições. A apresentação dos dados coletados se dá em forma de quadros trazendo a versão professores X consultores, destacando as falas que tiveram mais destaques, bem como trazendo os principais conceitos sobre o tema, além de propor um ensaio de guia prático de consultoria organizacional a fim de servir de auxílio para consultores júnior, para Empresas Júnior, consultores atuantes e alunos de administração e também para ser um estudo que poderá ser aprofundado futuramente. Num enfoque mais direcionado para processo a consultoria tem sido descrita por Schein (1972, p.8) como: “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente.” A consultoria é basicamente uma relação de ajuda, que assume caráter diferenciado em função da natureza do problema que se pretende

resolver. No quadro 1 são apresentadas as definições sobre o tema segundo os professores e consultores entrevistados.

Quadro 1 – Definição sobre consultoria organizacional

Professores	Consultores
Um grupo de profissionais especializados, que tem profundo conhecimento e experiência dentro de uma área, que buscam mostrar um olhar externo as instituições de maneira a ajudar em dificuldades, buscando trazer uma solução a esta.	Um processo que serve de apoio de forma a favorecer melhorias em algum problema dentro da empresa buscando promover soluções adequadas. <i>“defino uma consultoria sendo um “médico” das organizações, sempre faço esta analogia, o médico cuida da saúde das pessoas e o consultor das empresas”</i> (Consultor 1)

Fonte: pesquisa 2013.

A análise deste quadro permite comparar as falas de professores e consultores com o que traz o autor Oliveira (2004), quando afirma que consultoria organizacional vem a ser um processo de mudanças no qual um agente externo “assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais de referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (OLIVEIRA, 2004, p. 21).

Com isso, percebe-se que o conceito sobre consultoria organizacional é caracterizado como um processo de apoio para as empresas buscando levar melhorias e soluções para o problema existente. A consultoria nada mais é do que um processo com o qual se busca auxiliar os gestores, sendo um agente de mudanças que busca trazer soluções aos gargalos existentes dentro da empresa trazendo assim uma visão empreendedora aos negócios a fim de solucionar os problemas existentes ou simplesmente melhorar suas formas de trabalho.

Aos acadêmicos de administração que optarem em atuar no ramo de consultoria organizacional surgirá várias oportunidades durante o desenvolver desta atividade, tais como: conhecer realidades diferentes de empresas, adquirir experiências novas, fazer muitos relacionamentos, poder contribuir com suas ideias elaborando projetos/planos. Também serve como uma “vitrine” para outras carreiras, além de ser uma boa carreira com várias ofertas de trabalho. Com base nisso, o quadro 2 apresenta a percepção de professores e consultores sobre as oportunidades dadas ao profissional que optar em seguir carreira como consultor organizacional.

Quadro 2 – Principais oportunidades em que se apresenta ao profissional que atuará em consultoria empresarial

Professores	Consultores
<p>Favorecem conhecimentos, aumento da complexidade na gestão, carreira, remuneração boa, trabalho em equipe, e boa oferta de trabalho.</p> <p><i>“conhecimento para estudar diversas áreas e diferentes tipos de organização (tipologia) e compreende-as de forma integrada como sistemas-dependentes”</i> (Professor 1)</p>	<p>Troca de experiências, conhecimento de realidades diferentes, experiências diversas, aperfeiçoamento constante, oportunidades de trabalho, fazer muitos relacionamentos, além de adquirir independência financeira.</p> <p><i>“estamos vivendo a era do conhecimento e as organizações estão com necessidade de ter trabalhos, mais especializados para melhoras a sua competitividade mercadológica, o mercado esta carente de conhecimento dos consultores em várias áreas de gestão”</i> (Consultor 3)</p>

Fonte: Pesquisa 2013.

Para desempenhar com sucesso a atividade de consultor organizacional são necessários aos consultores um conjunto de competências, habilidades e atitudes (CHA), conforme são descritas pelo autor Leme (2005): “o “CHA”. São os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados de seu trabalho. Conhecimento é o que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho e na escola da vida. A Habilidade é o saber fazer, é tudo que se utiliza dos conhecimentos no dia-a-dia. E a Atitude é o querer fazer, que se leva a trabalhar os comportamentos.

Com base na teoria de Leme e no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos consultores elaborou-se no quadro 3 as principais competências necessárias a serem desenvolvidas pelos consultores organizacionais.

Quadro 3 – Competências necessárias aos consultores organizacionais

Saber ouvir	entender o que se passa na empresa, escutar o que o cliente tem a dizer e absorver as informações dadas, buscando assim reconhecer, compreender e analisar os gargalos existentes na empresa.
Possuir postura profissional	buscar trazer uma imagem pessoal boa ao cliente, cumprindo com os prazos estabelecidos, horários de reuniões combinados, respeitar a opinião do cliente, possuir ética em não falar mal da empresa cliente.
Saber transferir conhecimentos	saber transferir todos os conhecimentos vistos até o momento tanto teóricos e práticos aplicando-os assim a realidade da empresa.
Saber aprender	ter a humildade de aprender com os demais colegas e clientes muitos trazem realidades diferentes as quais o consultor não está habituado, ocasionando assim novos conhecimentos e também se faz necessário aprender com os erros.
Ter visão inovadora	buscar novas formas de melhorar seu trabalho, estimular o cliente a inovar trazendo assim novas técnicas de mudança para a empresa-cliente.
Assumir responsabilidades	se algo der errado assumir as falhas sendo aprendiz com os erros, buscando melhorar a forma de trabalho buscando solucionar os problemas que atrapalham o desenvolvimento da consultoria.
Mostrar confiança	buscar proporcionar ao cliente confiança em seu trabalho, possuindo uma boa postura profissional e também apresentando seus conhecimentos a fim de adquirir uma confiança maior em suas técnicas de consultoria.
Saber identificar problemas	ter a capacidade de assimilar as informações dadas, tanto formalmente quando informalmente a fim de resolver os gargalos existentes.
Saber solucionar problemas	proporcionar novas formas de trabalho ao cliente a fim de melhorar suas técnicas de trabalho e melhorar o desenvolvimento da empresa.

Fonte: Pesquisa 2013.

Outra competência essencial a ser desenvolvida pelo consultor é saber transformar o impossível no possível. Um exemplo disso, quando o consultor é contratado por uma empresa em que os negócios não estavam dando lucros, e este através de suas competências gerir uma gestão de mudanças alterando positivamente o rumo dos negócios.

Para o estudante que seguir carreira como consultor entende-se que é necessário que este desenvolva um bom trabalho de consultoria tornando necessário mostrar um grau de confiança a seu cliente. De forma que o cliente adquira confiança nos serviços prestados, evitando assim o truncamento de informações para o parecer final da consultoria. Atualmente os ambientes organizacionais mudam constantemente e com isso as organizações, administradores e os consultores devem estar atentos às mudanças ocorridas no cenário organizacional. Após teoria comparada com a prática percebe-se que cabe aos acadêmicos que desejam atuar como consultores, possuírem também a capacidade de analisar o ambiente em que a empresa-cliente está inserida. Uma vez que a análise juntamente com a elaboração de um planejamento estratégico ajuda a melhorar o desempenho organizacional.

Na opinião geral dos entrevistados, o planejamento de uma consultoria na organização deve inicialmente buscar conhecer a empresa tendo assim uma ambientação com o cliente. Também é necessário possuir conhecimento na área em que irá atuar buscando conhecer os gargalos existentes e consequentemente elaborar uma proposta para solução dos problemas e ainda possuir uma rotina de acompanhamento após a consultoria dada. Tais informações são dadas no quadro a seguir.

Quadro 4 – Planejamento da realização de uma consultoria na empresa

Professores	Consultores
Deve-se buscar conhecer a empresa, possuir conhecimento na área em que prestará o serviço, após fazer uma análise com dados e tendências fazendo um diagnóstico com a realidade atual, e elaborar uma proposta de estratégia de solução para as necessidades encontradas. <i>“decidir com o contratante as melhores alternativas viáveis a realidade do empreendimento, implementação, monitoramento, avaliação e retroalimentação”</i> (Professor 1)	Ambientação com o cliente, conhecimento na área, diagnóstico pelo qual o consultor foi chamado, identificação do problema, elaboração de um plano de ação para resolver os gargalos existentes e possuir uma rotina de acompanhamento. <i>“tudo se inicia pela demanda, ou seja, a organização deve explicitar a sua necessidade ao consultor”</i> (Consultor 3)

Fonte: Pesquisa 2013.

Com a constante competitividade no mercado empresarial cada vez mais os consultores precisam conhecer melhor a empresa-cliente em que irá prestar os serviços de consultoria organizacional. Verificar se os mecanismos utilizados na gestão e nas formas de trabalho são as mais adequadas, de forma a enxergar melhor os custos, despesas, lucro, rentabilidade, dentre outros fatores da empresa. Atualmente as empresas vivem em um ambiente em constante transformação, em questão as variáveis políticas, sociais e econômicas. Existem dois tipos de ambiente dentro de uma organização o ambiente geral ou macroambiente que envolve as variáveis que não podem ser controladas pela empresa.

Chiavenato (2000) incrementa que “o ambiente geral é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas.” Através desta teoria percebe-se que os principais fatores que fogem do controle da empresa são os tecnológicos, políticos, econômicos, legais, sociais, demográficos e ecológicos.

Outro ambiente a ser analisado é o ambiente específico ou ambiente de tarefa, tal ambiente é constituído por partes relevantes da empresa a fim de estabelecer e alcançar os objetivos propostos. Com isso cabe ao consultor buscar conhecer o ambiente no qual a empresa está situada e saber gerir as interações que ambos possuem. Dentro do ambiente geral estão as variáveis tecnológicas, políticas, legais, demográficas, ecológicas, sociais e econômicas. Já no ambiente de tarefa torna-se necessário ao consultor buscar o conhecimento dos clientes, concorrentes, fornecedores, grupos regulamentadores, que a empresa-cliente trabalha. Buchele (1980) incrementa que: “o administrador deve analisar sistematicamente a força e a fraqueza de sua empresa e que procure antecipar os problemas futuros nas empresas sabe que necessita usar vários métodos de avaliação”.

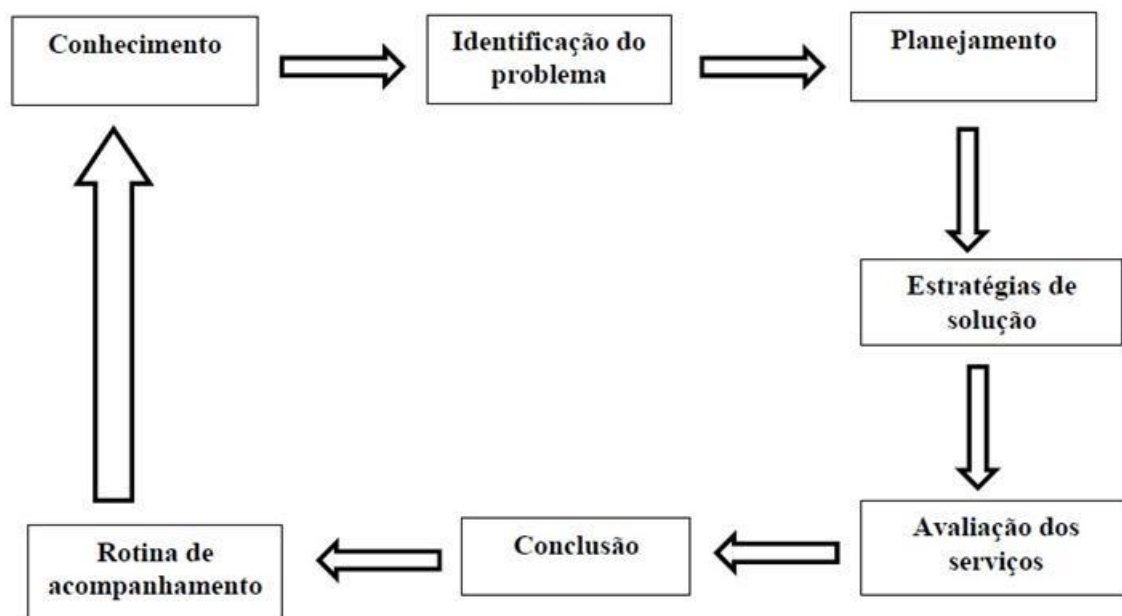
Com isso ainda cabe ao consultor a capacidade de levantar dados fundamentais com o intuito de encontrar os gargalos existentes, tendo como objetivo melhorar os processos de tomada de decisões, melhorando assim o desempenho da empresa. Conforme é preposição do autor Chiavenato (2006) o diagnóstico organizacional da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico no qual “procura identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridade e estabelecer os alvos e objetivo.” Ou seja, possuir uma visão ampla do negócio a fim de determinar uma mudança se for o caminho desejável.

Após serem identificados os gargalos existentes dentro da empresa, o consultor deve levantar alternativas e estratégias de solução juntamente com a teoria para solução dos problemas existentes. Apresenta então, um relatório ao cliente da realidade da empresa com estratégias de melhorias na forma de trabalho. Bom lembrar que a consultoria serve apenas de apoio aos gestores, ou seja, estes que vão decidir se irão colocar em prática as estratégias que

o consultor sugerir. É importante que após o consultor ter apresentado o diagnóstico da consultoria seja feita uma reunião com o contratante a fim de estudar as melhores alternativas viáveis à realidade do empreendimento.

Por fim, precisa ter uma rotina de acompanhamento a qual deve ser negociada entre o contratado e o contratante, a fim de ter um monitoramento, avaliação e retroalimentação dos serviços prestados na empresa. A seguir, na figura 2, constam as etapas do plano de consultoria analisando as competências exigidas do MEC e o modelo de Oliveira.

Figura 2 – Etapas do plano de consultoria



Fonte: Elaborado pelos autores (2013) baseado nas competências exigidas do Ministério da Educação – MEC e o modelo de Oliveira (2004).

Depois das contribuições teóricas e práticas, entende-se que o consultor possuir uma rotina de acompanhamento dentro das empresas clientes, pois observa-se que muitos destes profissionais, após entregar o plano de consultoria abandonam a empresa sem se certificar se as recomendações propostas ao gestor foram realmente implementadas. Com isso se torna vital para o sucesso da consultoria a rotina de acompanhamento. Assim o consultor pode se certificar que o plano de consultoria proposto foi aplicado na empresa. Ou se este deve ser readequado à realidade da empresa e as necessidades do cliente, pois muitas vezes um consultor pode elaborar um parecer de melhorias e este pode não se enquadrar na realidade atual da empresa.

O consultor ainda deve fazer uma breve apresentação sobre os serviços que serão realizados na empresa, de forma que contenha as informações necessárias das etapas da consultoria. Ou seja, deixando o cliente ciente de como? Quando? Por quem? Serão realizados os serviços e quanto tempo durará a implementação destes. Nesse sentido, Junqueira (1988) esclarece que: “a negociação, como processo estruturado, deve estar sustentada por técnicas adequadas. Independentemente da técnica e negociação, é necessário a existência de uma tecnologia de negociação, pela utilização de uma metodologia estruturada que permita aos negociadores” (JUNQUEIRA, 1988, p. 14).

Dessa forma, é necessário realizar um contrato formal em que fiquem bem estabelecidos os objetivos da consultoria e as reponsabilidades de cada parte, especificando os recursos humanos envolvidos, determinando o período de duração, os valores a serem pagos bem como

a especificação (previsão) dos gastos que terá a consultoria. Além de ser um contrato de confidencialidade a contratação varia de empresa para empresa e o consultor deve possuir grande sigilo em suas negociações. Oliveira (2004) mostra que é necessário conhecer “ a realidade atual da empresa-cliente, tendo em vista seus negócios atuais e resultados alcançados; ou situação futura desejada pela empresa cliente, tendo em vista seus negócios atuais e futuros e os resultados esperados” (OLIVEIRA, 2004. p. 79). Ou seja, conhecer o histórico da empresa primeiramente. No quadro 20 os entrevistados trazem as principais informações a serem coletadas.

Durante a execução do plano de consultoria ainda podem surgir alguns conflitos tais como: o cliente mudar de ideia, ou seja, o consultor precisará refazer todo seu planejamento de trabalho ou convencer o cliente a seguir adiante diante dos objetivos proposto no contrato. Também podem acontecer de os prazos “estourarem”, e os objetivos não serem cumpridos no prazo pré-estabelecido atrasando assim alguma etapa do planejamento de consultoria precisando ser readequado. Outro conflito que pode acontecer é a resistência de informações a serem fornecidas ao consultor, ou seja, resistência a mudanças dentro da empresa.

Entre as causas de resistências às mudanças na empresa, podem-se relacionar segundo Mello (1978): “não aceitar aquilo que incomoda tendência a só perceber aquilo que convém, desconfiança, receio de perder coisas boas atuais, insegurança pessoal, dependência de ação para com outra pessoa; e necessidade de reagir contra”. Com base nisso, parte-se a seguir para a proposição de um guia que possa orientar acadêmicos para o exercício da atividade de consultor junior durante sua permanência no Curso de Administração da Unijuí.

Guia de consultoria júnior: uma proposta de estrutura

Neste item do estudo, está uma proposta de estruturação de um ensaio de guia prático de consultoria organizacional. Após a análise dos dados coletados e teoria apresentam-se as principais ideias e proposições de conceitos que um manual sobre consultoria organizacional deve possuir. Apresenta-se um ensaio de guia de orientação para consultores júnior que poderá servir também de apoio para Empresas Júnior, consultores atuantes e acadêmicos de Administração para obter maiores conhecimentos sobre o tema consultoria organizacional.

Apresentação

A organização deste ensaio de manual surgiu da necessidade do esclarecimento do assunto consultoria organizacional que é muito precário dentro da Universidade e aos estudantes de administração. A leitura deste tem por intuito ajudar estudantes que desejam seguir na carreira de consultores júnior, a fim que estes comecem a estudar mais sobre o assunto além de servir de apoio para a Empresa Júnior a qual pode orientar melhor seus colaboradores e também para consultores atuantes a fim de melhorar seus conceitos obtidos até o momento.

Este modelo de manual traz as principais fases de como iniciar uma consultoria. Porém ainda não é apresentada a base conceitual, mas já apresenta a ideia para os estudantes terem um conhecimento maior sobre este ramo. Será apresentado o que se deve saber e praticar para obter sucesso nessa área, bem como o conjunto de competências, habilidades e atitudes necessárias para se tornar um consultor de sucesso. Lembrando que este ensaio de guia não é uma fórmula para se tornar um consultor, pois ainda não existe uma receita certa são necessários vários conhecimentos e a vivência diária no ramo para se tornar um consultor de renome no mercado. O guia tem como objetivos:

- Propor uma ideia de modelo de guia a fim de servir de apoio aos estudantes;
- Estruturar os processos necessários para se tornar um consultor;
- Os benefícios que a consultoria organizacional pode trazer a futuros consultores.

1 Contexto teórico e conceitual

Neste item do manual deve conter os principais conceitos sobre consultoria organizacional, apresentar os tipos de consultoria e consultores, as competências exigidas para exercer a atividade de consultor bem como os benefícios em atuar neste ramo.

1.1 Definição da palavra consultoria

Primeiramente, propõe-se que o guia deve iniciar trazendo a definição sobre consultoria organizacional, apresentado a base teórica sobre o assunto, principais conceitos e autores um autor que pode ser estudado é Oliveira (2004) já que este apresenta melhores definições sobre o tema. Cabe levar assim aos estudantes que desejarem atuar como consultores júnior um melhor entendimento. Ou seja, explicar porque a consultoria é um processo de apoio aos gestores. E porque é vista como um agente de mudanças dentro da empresa.

1.2 Tipos de consultoria que podem existir

Aconselha-se que seja apresentando também os diferentes tipos de consultoria que podem existir dentro da empresa, sendo que dentro da consultoria organizacional existem várias áreas funcionais tais como gestão de pessoas, finanças, produção, marketing dentre outras, com isso no guia de consultoria deve conter todas essas áreas explicando-as através de conceitos teóricos e práticos de cada área específica.

1.3 Diferentes tipos de consultores organizacionais

Deve ser argumentado sobre os tipos de consultores que a consultoria pode ter, tais como acredita-se que devem ter destaque:

- Consultor autônomo
- Consultor associado
- Consultor exclusivo/ Particular

1.4 Benefícios em seguir o ramo de consultoria

Importante ser salientado no guia os benefícios que um acadêmico terá em seguir carreira como consultor argumentando sobre estes. Tais oportunidades podem ser apresentadas de base conceitual, experiência em foco de atuação e publicações com apresentações de consultoria. Propõe-se que tais benefícios podem ser:

- Benefícios financeiros;
- Troca de experiências;
- Independência profissional;
- Abrangência de conhecimentos, dentre outros fatores.

1.5 As principais competências do consultor organizacional

Os autores propõem que deve constar no manual, bases teóricas sobre o conjunto de competências, habilidades e atitudes que um consultor precisar possuir, conforme exposto a seguir.

Saber ouvir	entender o que se passa na empresa, escutar o que o cliente tem a dizer e absorver as informações dadas, buscando assim reconhecer, compreender e analisar os gargalos existentes na empresa.
Possuir postura profissional	buscar trazer uma imagem pessoal boa ao cliente, cumprindo com os prazos estabelecidos, horários de reuniões combinados, respeitar a opinião do cliente, possuir ética em não falar mal da empresa cliente.
Saber transferir conhecimentos	saber transferir todos os conhecimentos vistos até o momento tanto teóricos e práticos aplicando-os assim a realidade da empresa.
Saber aprender	ter a humildade de aprender com os demais colegas e clientes muitos trazem realidades diferentes as quais o consultor não esta habituado, ocasionando assim novos conhecimentos e também se faz necessário aprender com os erros.
Ter visão inovadora	buscar novas formas de melhorar seu trabalho, estimular o cliente a inovar trazendo assim novas técnicas de mudança para a empresa-cliente.
Assumir responsabilidades	se algo der errado assumir as falhas sendo aprendizes com os erros, buscando melhorar a forma de trabalho buscando solucionar os problemas que atrapalham o desenvolvimento da consultoria.
Mostrar confiança	buscar proporcionar ao cliente confiança em seu trabalho, possuindo uma boa postura profissional e também apresentando seus conhecimentos a fim de adquirir uma confiança maior em suas técnicas de consultoria.
Saber identificar problemas	ter a capacidade de assimilar as informações dadas, tanto formalmente quando informalmente a fim de resolver os gargalos existentes.
Saber solucionar problemas	proporcionar novas formas de trabalho ao cliente a fim de melhorar suas técnicas de trabalho e melhorar o desenvolvimento da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

Propõe-se ainda que as competências exigidas aos estudantes para atuação como consultor organizacional podem ser as seguintes:

- a capacidade de saber ouvir,
- saber transferir conhecimentos;
- saber aprender
- possuir uma visão inovadora;
- assumir responsabilidades;
- mostrar confiança;
- saber identificar problemas;
- saber solucionar problemas;
- possuir pensamento estratégico;
- assumir riscos;

Após informações citadas acima foram elaboradas as principais características necessárias e entendidas como necessárias para atuação como consultor organizacional conforme exposto na figura 3.

Figura 3 – Características necessárias para atuar como consultor organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2013), baseado em Oliveira.

Tais informações devem ser buscadas em referenciais teóricos a fim de fortalecer e incrementar o manual de consultoria.

2 Processos para o plano de consultoria

Neste item sugere-se que seja explicado o ciclo PDCA antes de serem apresentados os processos para elaboração do plano de consultoria. Ou seja, como se dá o Planejamento inicial dentro da empresa conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 4 – Fases do Ciclo PDCA



Fonte: SILVA (2006)

2.1 Planejamento da consultoria organizacional

Recomenda-se que se deva ambientar ainda mais o leitor sobre o assunto consultoria organizacional, trazendo assim após explicação do ciclo PDCA como se dá o planejamento de elaboração de um plano de consultoria dentro da empresa, ou seja, mostrando como devem ser feitas as seguintes etapas:

- Diagnóstico organizacional;
- Análise ambiental;
- Proposições.

2.2 Realização do contrato de consultoria

Propõe ainda a ideia que o manual deve explicar as seguintes partes de como proceder durante a realização do contrato:

- Explicar como realizar o contrato;
- Especificação dos recursos a serem utilizados;
- Determinação dos prazos para a atividade;
- Gastos que ocorrem durante o plano;
- Estabelecimento de como? Quando? Por quem? (Serão prestados os serviços).

2.3 Documentos legais para exercer a atividade de consultoria

Para exercer a atividade de consultor são necessários alguns documentos legais, com isso deve ser apresentado como proceder em cada um destes que podem ser:

- Contrato Social;
- CNPJ;
- Registro como Administrador (CRA);
- Inscrição junto a Prefeitura.

2.4 Trabalho em equipe e conflitos

Deve ser apresentado como um consultor sendo líder de equipes pode motivar seu pessoal que podem ser através de

- Treinamentos;
- Acompanhamento nos serviços;
- Trabalhos em equipes;
- Atividades fora do ambiente de trabalho;

Mesmo possuindo uma equipe bem estruturada durante a realização do plano de consultoria ainda podem surgir alguns conflitos, com isso deve conter no manual as maneiras de como podem ser evitados estes podem ser:

- Prazo estabelecido no contrato para a realização do plano estourar;
- Falta de envolvimento do pessoal dando da equipe de consultores como também da parte da empresa;
- Gastos serem maiores do que foi estabelecido;
- Gestor mudar de ideia do plano de negócio no meio do caminho;
- Empresa não aceitar a proposta que o consultor surgirá no final da consultoria.

Em suma, estas foram as propostas sugeridas e entendidas como essenciais na elaboração do guia prático de consultoria organizacional, mas que podem ser readequadas após continuidade dos estudos a fim de montar um manual completo para consultores juniores.

CONCLUSÃO

O estudo teve como propósito a estruturação de um ensaio de guia para iniciação à consultoria para consultores juniores. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevistas, as quais as entrevistas foram feitas com professores que possuíam entendimento nesse ramo e consultores atuantes. Os participantes da pesquisa tiveram papel importantíssimo neste estudo, pois transmitiram experiências diárias de um plano de consultoria favorecendo ao leitor uma melhor compreensão dos assuntos, pois antes apenas se tinha conhecimento teórico e através das entrevistas pode ver como funciona um plano de consultoria na prática.

Como foi exposto no referencial teórico e sobre as entrevistas realizadas, a consultoria organizacional é um agente de mudanças sendo que busca auxiliar os gestores, a fim de trazer soluções aos gargalos existentes dentro da empresa, apresentando na elaboração do plano de consultoria uma visão empreendedora a fim de solucionar os problemas existentes ou simplesmente melhorar suas formas de trabalho. O consultor organizacional pode ser comparado como um médico das organizações. É o consultor quem fará um diagnóstico

apresentando a realidade da empresa aos gestores, mostrando suas doenças e gargalos, a fim de auxiliá-los nas tomadas de decisões estratégicas. Isto servirá de apoio à organização, porém cabe à alta administração decidir se será implementando ou não o plano de consultoria, ou seja, o consultor dá sua opinião definindo a melhor alternativa dos negócios, mas quem decide o que será implementado são, de verdade, os gestores. Em suma, o consultor é o meio, e a universidade, em especial o Curso de Administração possui esse papel formador para que a referida profissão seja executada nas organizações que buscam os serviços de consultoria.

REFERÊNCIAS

- BRASIL JÚNIOR. **Confederação Brasileira de Empresa Juniores**. Relatório Nacional Censo e Identidade de 2010. São Paulo, 2010 - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Relatório Nacional Censo e Identidade 2010. São Paulo, 2010.
- BUCHELE. Robert B. **Diagnóstico de empresa em crescimento**. São Paulo, Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática**- 4.ed, 2006
- _____. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Edição – São Paulo: Atlas, 2010.
- JUNQUEIRA, Luiz A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. 4.ed Rio de Janeiro: COP, 1988.
- LINS, Nadja Vanessa Miranda. **Consultoria: um novo enfoque em aplicação de jogos de empresas** – Florianópolis: 1999. 94 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Djalama de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas** - 5.ed.- São Paulo, 2004
- _____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo. Atlas, 2004.
- SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.